



Unter der
Lupe

von Dr. Bodo Antonic

Agil ist das neue Stabil:



Von der Unwucht-Kybernetik zum Unwucht-Management

Ist ein Unternehmen nur überlebensfähig, wenn es Gewinn abwirft? Im Gegenteil: Vor allem dann, wenn es erfolgreich an seiner Beweglichkeit arbeitet.

Unwucht-Kybernetik? Was ist das denn schon wieder. Ich will es Ihnen erklären.

Spielregeln stabilisieren soziale Systeme, die per se immer unrund laufen. Sie zwingen Beziehung, Familie, Unternehmen und sogar den Staat in ein genormtes Korsett und sind daher notwendig. Sie bringen uns aber auch dazu, Systeme nicht mehr zu hinterfragen, sie zwingen uns in eine Richtung. Zum Beispiel in Richtung Gewinnorientierung statt zur Kundenzentrierung. Wollen wir Unternehmen gezielt unrund machen, dann müssen wir Spielregeln abbauen, damit das Unternehmen sich neu ausrichten muss. Spielregelabbau ist somit der Katalysator des „Changes“.

Aus diesem Ansatz ist es nur ein kurzer Schritt zum „Unwucht-Management“. Der Begriff steht im bewussten Gegensatz zu den bekannten Manage-

mentansätzen, die dominant auf das Herbeiführen eines homöostatischen Zustands abzielen. „Unwucht“ oder „Unruh(e)“ ist für mich der neue anzustrebende Zustand als Repräsentant einer dynamischen Stabilisierung von sozialen Systemen, die es auf die Allgegenwärtigkeit der Ambivalenz vorzubereiten gilt.

Beweglichkeit sticht langfristig Gewinnmaximierung

Versuche, diese Unwucht als Zustand mangelnder Kontrollfähigkeit einzudämmen oder gar gegen Null zu fahren, sind zum Scheitern verurteilt, da sie das Faktum vernachlässigen, dass die Außenwelt immer wieder „Unwucht-Energie“ in das „System Unter-

nehmen“ einbringen wird und dieses destabilisieren kann. So wie ein Seemann sich nicht gegen die Bewegungen des Schiffs wehren sollte, so wie ein Schiff mit den Wellen bewegt wird, so müssen wir lernen, auf die Unwucht der Umwelt einzugehen und diese idealerweise für uns zu nutzen.

Bedenken Sie, dass die lineare, geplante, mechanische Unternehmenswelt eben nicht nur nach dem Motto „Think-Plan-Act-Improve“ funktioniert. In diesem alten Modell wird die Zukunft als lineare Verlängerung der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft betrachtet. Weil es so ungemein praktisch wäre – wenn es denn der Realität entspräche. Und weil Muster zwar oft bestätigt werden können, wir jedoch dagegen

sprechende Fakten gerne ausblenden. Denken Sie daran: Modelle, die durch akademisches Echo uns alltäglich entgegenhalten, müssen nicht zwingend richtig sein!

Aus Chaos und Unwucht den Gestaltungsauftrag ableiten

Denn die Welt ist nicht planbar, sie ist „chaotisch“; sie ist so frech, sich unserer Managementhybris zu entziehen. Die Zukunft ist dabei das unerzogene, pubertäre Kind dieser chaotischen Welt. Möglichkeiten, sie zu planen, sie zu gestalten, ja sogar der Gestaltauftrag scheinen vorhanden zu sein – jedoch sind die Gestaltmöglichkeiten eben nicht zwingend. Wir verwechseln oft die Worte



Plan-Absicht-Realität. Und leiden als Manager gerne an der Hybris, Zukunft zwingend gestalten zu können, anstatt uns der Demut anheim zu geben, Zukunft gestalten zu dürfen.

Nun mögen Sie einwenden, dass Systeme auch Stabilität brauchen – in der Tat ein wichtiger Aspekt! Doch haben wir nicht gerade erst mühsam Unruhe und reduzierte Stabilität ins System eingebracht? Die Antwort liegt in einem Wort: Werte. Werte sind die stabilisierende Komponente und wirken damit wie der Kreiselstabilisator (genannt „Gyroskop“) in der Falcon X-Rakete: Sobald sie aus ihrer Umlaufbahn zu geraten droht, zieht das Gyroskop den Flugkörper wieder ins Gleichgewicht zurück. Gyroskop und Unwucht sind damit zwei Antipoden, die das System in Schwingung halten – und erzeugen somit ständig den Zwang, neue Gleichgewichte zu finden.

Exkurs: Ihre Werte zu identifizieren, ist einfach: Sie sind die DNA Ihres Unternehmens, die basalen Grundeinstellungen Ihrer Profession. Vielleicht ist es „Mensch vor Gewinn“, vielleicht die Überzeugung, dass langfristiger Erfolg sinnvoller ist als kurzfristiger Donnerhall. Oder eben die bedingungslose Kundenzentrierung, die über allem anderen steht.

Nun wenden wir uns wieder den Spielregeln zu. Sie möchten auch gerne welche abbauen? Nur zu, tun Sie es! Listen Sie alle Spielregeln auf, die Sie nerven, die Sie als sinnlos empfinden. Malen Sie ein x-y-Koordinatensystem auf und nutzen Sie dazu zwei Achsen. Eine steht für die selbst empfundene Dringlichkeit, den inneren Druck, diese Spielregeln abbauen zu wollen. Die zweite Achse für die gefühlte Leichtigkeit, diese Spielregel ändern zu können.

Doch es gibt natürlich Spielregeln, die sich nicht so einfach „im Handumdrehen“ abschaffen lassen. Besonders dort, wo es um die „heiligen Kühe“ geht – etwa die Gewinnmaximierung als oberstes Unternehmensziel. Nicht nur auf der Grundlage des gesunden Menschenverstandes kann man dazu kommen, dass eben nicht sie es ist, sondern die Überlebensfähigkeit, die das oberste Ziel jedes Unternehmens darstellt.

Agile Unternehmen sind kundenzentrierter

Wenn sich jedoch in großen Unternehmungen gegen die Gewinnmaximierung auflehnt, bewegt sich schnell auf der dünnsten aller Eisflächen. Man hinterfragt nicht das Mantra! Heute vielleicht nicht. Morgen aber, wenn wir es gelernt haben, Spielregeln zu hinterfragen, sieht das eventuell schon ganz anders aus. Dann können wir nämlich lernen, uns auf den Kunden anstatt auf den Gewinn zu konzentrieren und machen a) das Unternehmen überlebensfähiger, weil kreativer und b) sogar mehr Gewinn, da unsere Produkte für den Kunden erstrebenswerter werden.

Jetzt stoßen wir zum Kern der Materie vor: Nicht-kommunizierende und durch Dogmen gelähmte Organisationen sind zum Scheitern verurteilt! Sie verlieren eine der entscheidenden Fähigkeiten, sich auf neue Umgebungssituationen einzustellen. Ihre Dogmen zu leben, wird für die Organisation/das Unternehmen wichtiger als locker, beweglich und anpassungsfähig in der – obacht! – Hüfte zu bleiben.

In der Hüfte? Was um Himmelswillen hat denn die Hüfte damit zu tun! Ich will Ihnen erklären, warum Sie sich jetzt ein wenig mit Ihrer Hüfte beschäftigen sollten. Nicht aus orthopädischen Gesichtspunkten,

oder aufgrund Ihres fortgeschrittenen Alters – im Gegenteil. Die Hüfte ist vielmehr der Teil Ihres Körpers, von dem Sie am meisten für Ihr Unternehmen lernen können. Sie beantwortet nämlich auf geradezu vortreffliche Art und Weise die Frage nach der Überlebensfähigkeit.

Fragt man einen Nicht-Orthopäden oder andere, nicht sachkundige Menschen, nach der Oberflächenbeschaffenheit der Hüftkugel, hört man zumeist die Vermutung: „Rund, abgeschliffen, glattpoliert.“ Leider ist diese Antwort jedoch vollständig falsch. Schaut man sich unter dem Mikroskop die Oberflächenstruktur dieser Kugel an, so erkennt man unweigerlich Riefen, Risse, Kanten und Spitzen.

Der ständige Impuls, sich erneuern zu müssen

Der legendäre deutsche Orthopäde und Biomechaniker Pauwels hat dies erstmalig nachgewiesen und dabei erkennen dürfen, dass das dahinter liegende Prinzip einer bewusst rau gestalteten Oberfläche auf alle Kugelgelenke in der Natur übertragbar und genetisch verankert ist. Wieso hat sich dieses Bauprinzip als ein vorteilhaftes erwiesen, wo doch die unmittelbare Konsequenz dieser Bauweise ein höherer „Abrieb“ in der Hüfte ist?

Die Lösung liegt in den Knorpeln, die die Hüftpfanne auskleiden – also quasi der Zwischenschicht. Sie schützt die Oberflächen der beiden Knochen vor Abnutzung und den Menschen damit vor Immobilität und Schmerzen. Sie wächst nicht ständig nach und erneuert sich doch ständig. Dabei wird die Fähigkeit zur Erneuerung durch die reibende Oberflächenstruktur der Hüftkugel bei

jeder Bewegung angestoßen und somit in ihrem Ist-Zustand gestört. Bekäme die Knorpelschicht nicht ständig die Aufforderung, sich neu zu organisieren – sie würde nicht mehr auf-, ab- und umgebaut werden, langsam degenerieren und letztendlich ihre Funktion einbüßen. *Fazit:* Sie passt sich an, verändert ihre Struktur, um vital bleiben zu können.

Die Best-Angepassten überleben die Ultra-Spezialisten

Somit können wir an der Hüfte das Darwin'sche Prinzip des „Survival of the Fittest“, das „Überleben der Best-Angepassten“, erkennen und verdeutlichen. Jedoch zeigen sich hier auch gleich Darwins Grenzen: Die Best-Angepassten sind hochleistungs- und überlebensfähig, so die Ökonische, in die sie sich hineinfügten, bestehen blieb. Sie sind hocheffizient und bilden in ihrem Umfeld eine bestmögliche Lösung der Evolution dar. Doch was, wenn es zur Veränderung der Außenwelt kommt, wenn die Disruption dominiert, wenn nichts mehr ist, wie wir es kannten, wie es war?

Aus den Best-Angepassten kann schnell die Gruppe derer werden, die auf die Leistungsfähigkeit ihrer (biologischen) Lösung vertrauen, sich aber nicht mehr hinreichend schnell bei Veränderungen der Rand- und Rahmenbedingungen, des Kontextes, anpassen können. Somit kann der bestangepasste Zustand zum Überlebenshemmnis werden und durch eine vitale Anpassungsfähigkeit als Instrument der Überlebensfähigkeit geschlagen werden. Wir erkennen: Anpassungsfähigkeit ist biologisch relevanter als Spezialistentum.

Vor einigen Jahren durfte ich als Vertriebsdirektor eine Landesvertriebsorganisation leiten. Es handelte sich um ein medizintechnisches Unter-

nehmen mit einem Umsatz im knapp dreistelligen Millionenbereich. Der EBIT lag über 50 Prozent. Die Frustration vor Ort war jedoch erstaunlich hoch, da ein immenser Druck auf Mitarbeiter und Mittelmanagement ausgeübt wurde, in der Hoffnung Preise und Absatz hochhalten zu können. Die Spielräume für den Key Account Manager waren trotz sehr hoher Individualumsätze marginal, die Menschen der Organisation fühlten sich beengt, gegängelt und „über-prozessualisiert“.

Spielregeln hinterfragen und: abbauen

In den ersten wenigen Wochen beobachtete ich einfach nur: die Menschen, die Prozesse, die Schnittstellen und Spielregeln. Die allgegenwärtige schlechte Stimmung war offensichtlich, zugleich aber auch der geradezu verzweifelte Drang der Mitarbeiter, „gerettet“ zu werden. Man roch förmlich, dass es unter der Oberfläche gähe. An einem Tag wurde mir Vieles schlagartig klar: Eine der Mitarbeiterinnen hatte mir erklärt, dass sie wieder einen Antrag zu stellen hätte. Heraus kam, dass selbst bei Anschaffungen im Bereich von einem Euro ein entsprechender Antrag zu stellen und freizugeben sei. Die Anschaffung eines Kulis war in diesem Unternehmen zu einem bürokratischen Vorgang verkommen.

Also stellte ich die Frage, wieso wir denn diesen Bericht nicht einfach abschaffen könnten. Zu meiner Verwunderung wollten plötzlich alle an diesem Bericht festhalten. Ich ließ mich jedoch nicht beirren, insistierte und schaffte diese Spielregel einfach ab, nachdem niemand – wirklich niemand! – mir eine befriedigende Antwort auf die Frage nach ihrem Sinn geben konnte. Dieser Vorgang wiederholte sich mehrfach an anderen Stellen, viele Spielregeln wurden abgeschafft. Zunehmend

entspannte sich die Organisation, wurde lockerer und vor allem – schneller!

Entfesseln Sie Ihre Mitarbeiter – und sich selbst gleich mit

Das Gesamtergebnis war aus meiner Sicht beeindruckend: Ich musste weniger entscheiden, da meine Mitarbeiter selbst entscheidungsfreudiger wurden so wie die ganze Firma insgesamt beweglicher, leichter und schneller. Umsatz und EBIT stiegen deutlich. Sie sehen: Menschen und Mitarbeiter gleichen auf den Wellen tanzenden Schiffen, die man in einem vernünftigen Rahmen entfesseln muss. Geist will fliegen, nicht in Ketten liegen!

Wir müssen also die Mitarbeiter beweglich halten, indem wir ihnen ständig stabilisierende Spielregeln entreißen und sie dadurch zwingen, kontinuierlich ihre Position und ihr Gleichgewicht neu auszuloten. Das bedeutet am Ende des Tages ein Bekenntnis zur Beweglichkeit als Überlebensgarant. Es bedeutet damit auch eine Abkehr von statischen, homöostatischen Modellen, die sich zwar nett rechnen lassen, hin zu Gleichungen mit einem größer/kleiner-ist-gleich-Zeichen – was sich zwar bilanziell nur bescheiden rechnen lässt, aber viel effektiver die Unwucht der Dynamik abbildet.

Wohin führt es mich also, wenn ich diesen Ansatz verfolge? Zu einem schwingenden Unternehmen, welches „Stürme“ besser ausreiten kann, beweglicher und überlebensfähiger ist. Zu mehr Freiheit. Zu mehr Kundenzentriertheit. Und vor allem zu einem für Mitarbeiter attraktiveren, wertestabilisierten statt spielregelstabilisierten Unternehmen.

Eigentlich ganz einfach, oder? Und hier nun noch einmal Ihr neues Mantra: ***Agil ist das neue Stabil.***

6 Thesen, wie Sie Ihr Unternehmen positiv verändern

1. Die Nicht-Methode-Methode:

Es geht nicht um Methoden und schon gar nicht um Dogmen. Methoden sind zwar bisweilen nützlich und können/dürfen auch angewendet werden, sie wirken aber nur im richtigen Kontext. Ihr Nachteil: Man ist geneigt, sich an ihnen festzuhalten. Damit stehen sie zwischen der Lösung und der Anwendung des gesunden Menschenverstands.

2. Energie-Konzentration:

Solange Sie noch keine Lösung haben oder gar das Problem verschwommen erscheint, gehen Sie in aller Ruhe auf Entdeckungstour. Sobald Sie aber auch nur ansatzweise die Vermutung eines Zieles haben, steuern Sie es an. Verschwenden Sie keine Zeit, keine Energie, konzentrieren Sie sich nur auf das einzelne Ziel und möge es noch so klein sein. Solange bis Sie es erreicht oder erkannt haben, dass das Ziel falsch war. Dann kehren Sie ohne Reue zum Ausgangspunkt zurück und versuchen Sie es erneut.

3. Beweglichkeit kommt vor Perfektion:

Bleiben Sie immer in Bewegung. Der bewegliche Geist folgt dem beweglichen Körper. Gymnastizieren Sie beide ständig. Halten Sie sich die Neuroplastizität des Gehirns vor Augen: Synapsen, Nervenzellen oder auch ganze Hirnareale besitzen die faszinierende Fähigkeit, sich abhängig von ihrer Verwendung verändern zu können.

4. Lernen und lehren Sie Fehlerakzeptanz:

Halte Sie sich nicht an Fehlern fest. Begreifen Sie, dass diese nur ein Punkt auf Ihrer Lernkurve sind. Schaffen Sie auch im Unternehmen eine Kultur der Fehlerakzeptanz, ermuntern Sie zum Ausprobieren. Schaffen Sie Freiräume für Ihre Mitarbeiter, sie danken es Ihnen mit erhöhter Motivation.

5. Re-Fokussierung auf das Team:

Kommunizieren Sie, was das Zeug hält. Der Geist, der die Worte sucht, findet mit den Worten auch Lösungen.

6. Scheuen Sie sich nicht vor unvollständigen oder undogmatischen Lösungsansätzen:

Auch wenn sie widersprüchlich sind, solange sie Ihnen gute Ergebnisse liefern – nutzen Sie sie! Die ewige Suche nach dem „Noch Besseren“ ist nichts anderes als ein – Unzufriedenheit erzeugender – Ausdruck eines sinn- und werteentleerten Materialismus.